

مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية
في الدول العربية



المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة
إيسيسكو

التعليم للجميع

مبادىء توجيهية لإعداد المعلمين وتدريبهم وتحسين أوضاعهم

الاعداد : الدكتورة رفيقة سليم حمود
مستشارة اليونسكو في إعداد المعلمين وتدريبهم
وعميدة كلية التربية بجامعة البحرين (سابقاً)

المراجعة والتنقيح : مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية
في الدول العربية
والمنظمة الاسلامية للتربية والعلوم والثقافة (الايسيسكو)

2002

المحتويات الصفحة

تمهيد

يأتي إصدار هذا الدليل حول " اعداد المعلمين وتحسين أوضاعهم " ضمن إطار مساعدة الدول العربية في إعداد الخطط الوطنية للتعليم للجميع. وقد شكل مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية لهذا الغرض، الهيئة العربية للتعليم للجميع (ARABEFA) التي تضم المكاتب الإقليمية للمنظمات الدولية والعربية والاسلامية ذات العلاقة؛ ومنها المنظمة الاسلامية للتربية والعلوم والثقافة (الايسيسكو).

وقد تم الاتفاق، ضمن هذه الشراكة في العمل، بين مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية وبين المنظمة الاسلامية للتربية والعلوم والثقافة، على التعاون لإصدار هذا الدليل، الذي يأتي بعد سلسلة من الأنشطة قامت بها الهيئة العربية للتعليم للجميع لمساندة جهود الدول العربية في إعداد خطط وطنية للتعليم للجميع جيدة وذات مصداقية.

ولقد أبرز اطار العمل العربي للتعليم للجميع الصادر عن المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم للجميع، الذي عقد في القاهرة في شهر يناير من سنة 2000 ، ان الحاجة ملحة لتحسين جودة التعليم كماً وكيفاً، وأن ذلك يستدعي " التركيز على تطوير مكانة المعلمين بما يشمل كفاياتهم، وشروط عملهم، بحيث يكون شعار المرحلة المقبلة تمكين المعلمين وتمهينهم وتدريبهم الى أعلى ما يمكن من مستويات التخصص العلمي والمهني والثقافي " .

" ولا غرو، فإن هناك اعترافاً متزايداً بالدور الرئيس الذي يضطلع به المعلم في تحسين نوعية التعليم وتعزيز فعاليته وتحقيق أهدافه، حيث يعتبر حجر الزاوية في أي إصلاح أو تطوير تربوي. وكما جاء في هذا الدليل، فالمعلم لم يعد مجرد ملقن للمعرفة والمصدر الوحيد لها، بل أصبح عليه أن يكون موجهاً، ومخططاً، ومنسقاً، ومشجعاً، ومحفزاً، وميسراً لتعلم طلابه، الأمر الذي يتطلب أن يكون المعلم في جميع الأحوال، قادراً على استخدام أفضل الوسائل والأساليب التعليمية والتعلّمية التي تعلمهم كيف يتعلمون بأنفسهم.

ويود مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، والمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، أن يعربا عن شكرهما العميق للخبيرة الدكتورة رفيقة حمود على مساهمتها وجهدها القيم في إعداد هذا الدليل. وأن المنظمتين إذ تضعان هذا الدليل بين يدي المسؤولين والمعنيين في التعليم والقيمين على إعداد الخطط الوطنية للتعليم للجميع، تأملان أن يكون هذا الدليل مرجعاً للدول العربية في مجال الإعداد الجيد للمعلمين وتدريبهم التدريب المتقن وتحسين أوضاعهم بما يرفع من مستوى عطائهم.

د.فكتــــور بلـــــه
مدير مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية
في الدول العربية

د.عبد العزيز بن عثمان التويجري
المدير العام للمنظمة الاسلامية للتربية
والعلوم والثقافة

مــقــدمـــة

أظهر تقييم التعليم للجميع الذي أجري في دول العالم عام 2000، بما فيها الدول العربية، أنه رغم الإنجازات التي تحققت خلال التسعينيات من القرن المنصرم على أكثر من صعيد، لا تزال **الحاجة ملحة لتكثيف الجهود لتحقيق تعليم جيد للجميع**. ولهذا، **التزم المشاركون** في المنتدى العالمي للتربية، المنعقد في داكار – السنغال في إبريل/نيسان 2000، **جماعيا** في الهدف السادس بـــ"**تحسين كافة الجوانب النوعية للتعليم وضمان الامتياز للجميع، بحيث يحقق جميع الدارسين نتائج واضحة وملموسة في التعلم**...". **كما التزموا** في سبيل تحقيق ذلك (ضمن التزامات أخرى) "**بتحسين أوضاع المعلمين ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم المهنية**".

ولا عجب في ذلك، إذ إن هناك اعترافا متزايدا **بالدور الرئيس الذي يلعبه المعلم في تحسين نوعية التعليم وتعزيز فعاليته وتحقيق أهدافه**، حيث يعتبر **حجر الزاوية في أي إصلاح أو تطوير تربوي**.

فالمعلم لم يعد مجرد ملقن للمعرفة والمصدر الوحيد لها، بل **أصبح عليه أن يكون موجها ومخططا ومنسقا ومشجعا ومحفزا وميسرا لتعلم طلابه**، وقادرا على فهم حاجاتهم وخصائص نموهم وعلى إرشادهم وتأمين الأجواء المناسبة لتيسير مشاركتهم وتعلمهم الذاتي وتنمية قدراتهم الفكرية والتحليلية والنقدية، وإعدادهم لمواجهة مطالب الحياة في عصر سريع التغير؛ وهذا يتطلب **أن يكون قادرا على استخدام أفضل الوسائل والأساليب التعليمية-التعلمية** التي تعلمهم كيف يتعلمون بأنفسهم، وقادرا على تقويم مدى تعلمهم وتقدمهم. كما أصبح عليه أن يساعدهم على الوعي بمشكلات بيئتهم والمساهمة في حلها، إلى جانب تقديم تربية من أجل الديموقراطية والتسامح وتقدير الاختلافات الثقافية والسلام وحقوق الإنسان والتفاهم الدولي، من خلال الممارسة الديموقراطية عمليا في الصف. ولهذا، فقد بات من الضروري **أن يكون المعلم متمتعا بسمات شخصية مناسبة، وبقدرات خلاقة، معدا إعدادا جيدا أكاديميا وثقافيا ومهنيا، قادرا على تنمية نفسه وتجديد معلوماته باستمرار، وعلى إجراء البحوث المتعلقة بعمله، وقادرا على حل المشكلات والتحليل والنقد، وعلى العمل ضمن فريق**، و**إقامة علاقات إيجابية** مع زملائه ومع سائر الذين يتعامل معهم، والانفتاح على المجتمع المحلي، واكتساب الكثير من المهارات والقدرات والاتجاهات التي ينتظر منه إكسابها للطلبة.

ولهذا، أكدت منظمة **اليونسكو** على **اعتبار إعداد المعلم بمثابة استراتيجية لمواجهة أزمة التعليم في عالمنا المعاصر**، وتوصل المربون خلال العقد الماضي إلى **الاقتناع** أكثر من أي وقت مضى **أن تحسين نوعية التربية** التي يتلقاها الطلبة **يتوقف** إلى حد كبير على نوعية التعليم الذي يوفره المعلمون، أي **على فاعلية المعلمين ومهارتهم** في خلق الأجواء المناسبة لتسهيل عمليتي التعلم والتعليم الفعالتين. ولهذا، تولي الأنظمة التربوية في البلدان المختلفة اهتماما خاصا **بإعداد المعلمين قبل الخدمة وتدريبهم أثناء الخدمة**، والعمل على **رفع مكانتهم وتحسين أوضاعهم** الاقتصادية والاجتماعية والعملية للتمكن من **استقطاب أصحاب الكفاءات** لمهنة التعليم **واستبقائهم** فيها، وذلك **كاستراتيجية لإصلاح الأنظمة التعليمية.**

هذا، وقد أوصى المنتدى العالمي للتربية (داكار – السنغال، 2000) بإنشاء "**منتدى وطني للتعليم للجميع**" في كل دولة، تشترك فيه كافة الجهات المعنية بالتعليم، الرسمية منها والأهلية والخاصة لإعداد السياسات والخطط والاستراتيجيات ومتابعة الأنشطة ووضع التقارير عنها، وليكون آلية للتنسيق والتشاور والتحاور في سبيل تأمين الوفاء بأهداف التعليم للجميع بأكبر قدر من الفعالية. **والتزم المشاركون بإعداد خطط عمل وطنية واقعية للتعليم للجميع قبل نهاية عام 2002.**

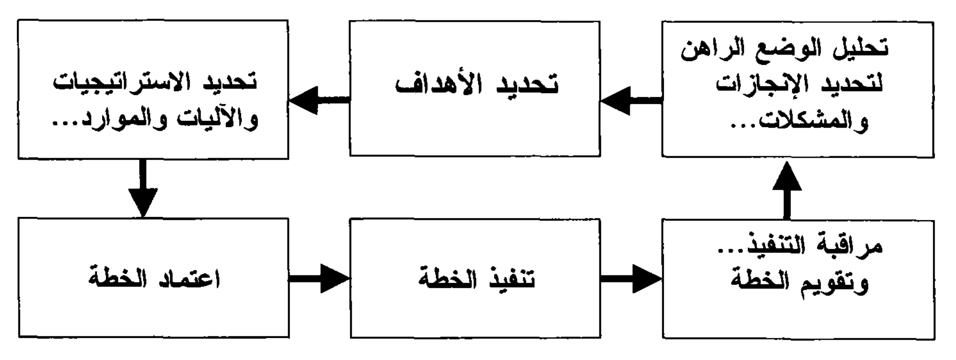
وقد وضعنا **هذه المبادئ التوجيهية** بهدف مساعدة المسؤولين عن إعداد خطط تطوير المعلمين في الدول العربية، وذلك باستعراض أبرز **المشكلات** التي يعاني منها المعلمون في هذه الدول، **والمعوقات** التي تقف عقبة في طريق قيامهم بالأدوار المنوطة بهم على الوجه الأكمل، واقتراح **الإجراءات والتدابير** الكفيلة بتحسين أدائهم، بحيث **تسترشد** بها لجان العمل الوطنية عند صياغة الأهداف والاستراتيجيات والبرامج المتعلقة بالمعلمين في بلد معين، وذلك في **ضوء ظروف كل دولة وحاجاتها وأولوياتها وإمكاناتها**، بهدف تحقيق **جودة التعليم**، وهي **إحدى القضايا الملحة التي تتحدى** الدول العربية وينبغي أن **تحتل أولوية متقدمة** حسب ما جاء في إطار العمل العربي. **وتتطلب**، ضمن أمور أخرى، **توفير المعلم المؤهل والملتزم** والحريص على اكتشاف قدرات المتعلمين والعمل على تنميتها. مما يستدعي بذل جهود حقيقية في هذا المجال.

مراحل إعداد الخطط الوطنية

يتطلب إعداد الخطط الوطنية للتعليم للجميع، بما في ذلك خطة تطوير أوضاع المعلمين، اتباع الخطوات التالية:

- **تحليل الوضع الراهن، لتحديد الإنجازات والمشكلات والمعوقات في كل قطاع من قطاعات التعليم.**
- **صياغة الأهداف التي تعبر عن النتائج المرجو تحقيقها بعد تنفيذ الخطة والتي من شأنها معالجة المشكلات والمعوقات.**
- **تحديد الاستراتيجيات والآليات والبرامج والمشروعات والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.**
- **تحديد الإمكانيات والموارد المتاحة والكلفة اللازمة لتنفيذ الخطة.**
- **تحديد مؤشرات الأداء والإنجاز.**
- **رسم مخطط عام للخطة.**
- **اعتماد الخطة من قبل المسؤولين.**
- **تنفيذ الخطة.**
- **مراقبة التنفيذ ومتابعته.**
- **تقويم الخطة.**

ويلخص الشكل التالي هذه الخطوات:



وفيما يلي شرح للخطوات المذكورة، مع **التركيز على قطاع "المعلمين"**.

1- تحليل الوضع الراهن لأوضاع المعلمين

يعتبر **تحليل الوضع الراهن لأوضاع المعلمين المرحلة الأولى** في عملية إعداد الخطط الوطنية لأنه يزود المخططين بالبيانات والمعلومات حول أعداد المعلمين وتوزيعهم وفقا لجنسهم ومؤهلاتهم وتخصصاتهم وأوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية والخدمات التي تدعمهم، إلخ.، مما يساعد على وضع صورة شاملة لأوضاع المعلمين الراهنة والعوامل المؤثرة فيها، ويمكّن من **تشخيص جوانب القوة والضعف فيها، ويكشف عن المشكلات والمعوقات** التي تمنعهم من تأدية أدوارهم على النحو الأمثل، كما يساعد على **تقدير الحاجات الفعلية**، ووضع **الأولويات** واختيار **استراتيجيات** التنفيذ الملائمة، بعد أخذ الموارد المتاحة بعين الاعتبار.

ومن الضروري أن يستند هذا التحليل إلى **بيانات ومعلومات** مشتقة من نتائج استقصاءات ودراسات حول المعلمين تكون **حديثة، موثوقة، ومفصلة** إلى أقصى حد ممكن، بحيث تشتمل على بيانات عن المعلمين وفقا للجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة، والمراحل التعليمية التي يعملون فيها (ما قبل الابتدائية، الابتدائية، الاعدادية، إلخ.)، والمناطق الجغرافية التي يتبعونها (الحضرية والريفية، والمحافظات والإدارات)، وفي مختلف أنواع المؤسسات (الرسمية والخاصة أو الأهلية)، ووفقا لفئات المتعلمين الذين يتعاملون معهم (عاديين، موهوبين، معوقين)، ولنوع التعليم (نظامي عام، نظامي مهني، غير نظامي). هذا، ومن الضروري أن تذكر مصادر البيانات، والفترة الزمنية التي تم فيها الحصول عليها، وأوجه القصور فيها. كما يشار إلى البيانات غير المتوافرة، والبيانات التقديرية، إلخ. **فإيراد التفاصيل أمر جوهري لقياس أوجه التفاوت ودرجته** الموجودة بين الجنسين أو التخصصات أو المراحل أو المناطق لتحديد الفئات الأكثر تضررا لتعطى **أولوية الاهتمام** في الخطة.

2 – صياغة الأهداف

بعد تحليل الوضع الراهن وتحديد المشكلات والحاجات والأولويات، يقوم المخططون **بصياغة الأهداف النهائية** التي تعبر عن النتائج التي يطمحون إلى تحقيقها خلال سنوات الخطة، كما يصوغون **الأهداف الجزئية أو المرحلية** التي تشتق من الأهداف النهائية وتتكامل معها لتحقيقها، بحيث يتم تدعيم نقاط القوة، ومعالجة جوانب الضعف والمشكلات والمعوقات، ويتم توفير تعليم جيد للجميع في أجل لا يتعدى عام 2015 وفقا لإطار عمل داكار.

ويشترط أن **تكون الأهداف محددة، واقعية، قابلة للتحقق ضمن الفترة الزمنية المحددة، وقابلة للقياس، ومبرمجة زمنيا**، وقادرة على معالجة المشكلات والمعوقات. وتكون في الوقت نفسه **مرنة**، تخضع دوريا **للتقويم والتعديل والتطوير** تبعا للأحداث الطارئة والمستجدة.

3 – تحديد الاستراتيجيات والآليات والبرامج والمشروعات والأنشطة اللازمة

تكون الأهداف المصاغة منطلقا للاهتداء بها في تحديد: الاستراتيجيات والآليات والإجراءات والتدابير والوسائل والبرامج والمشروعات والأنشطة التي يمكن توظيفها واستخدامها بشكل متكامل لتحقيق تلك الأهداف، وبالتالي لمعالجة المشكلات وتقديم الحلول المحتملة لها. ويفترض أن تكون الاستراتيجيات والآليات والمشروعات **واقعية وقابلة للتنفيذ** في **حدود الموارد البشرية والمالية وغير المالية** المتوافرة أو التي يمكن توفيرها (كمؤسسات إعداد المعلمين، ومراكز التدريب، والمدربين، والقدرات التنظيمية والإدارية، والتجهيزات، والمواد التدريبية، إلخ.)، وضمن الفترة الزمنية المحددة للخطة.

ونقدم في الجدول التالي **نماذج من:**

- **المشكلات والمعوقات** التي يعاني منها المعلمون في المنطقة العربية، والتي كشفت عنها الدراسات والتقارير،
- **الأهداف** التي يمكن أن تصاغ لمعالجة تلك المشكلات والمعوقات،
- **الاستراتيجيات** التي يمكن الأخذ بها لتحقيق الأهداف،
- **الآليـات والـبرامج والأنشطة** التي يمكن أن تختار منها كل دولة ما يتناسب مع ظروفها وحاجاتها وأولوياتها وإمكانياتها.

نماذج من المشكلات والمعوقات التي يعاني منها المعلمون في المنطقة العربية

والأهداف والاستراتيجيات والآليات والبرامج والأنشطة التي يمكن أن تساهم في معالجتها

المجالات	المشكلات والمعوقات	الأهداف	الاستراتيجيات	الآليات والبرامج والأنشطة
تمهين التعليم	- لا يزال موضوع **تمهين التعليم** مجرد خطاب في الدول العربية. ولهذا، لا تزال الفجوة قائمة بين ممارسة التعليم **ومتطلبات هذا التمهين** التي تشترط **تحسين مستوى ونوعية الإعداد والتدريب، واعتماد معايير وضوابط لممارسة المهنة.** كما أن هذه الدول لم تعتمد بعد نظما لمنح **رخصة لممارسة المهنة. مما يعوق الإرتقاء بنوعية التعليم** فيها.	¤ **تمهين مهنة التعليم.** ¤ **رفع مستوى إعداد المعلمين، لمختلف المراحل والأنواع التعليمية، وجعله على المستوى الجامعي مع تأهيل تربوي مناسب وفقا للتخصصات أو** أعمار وخصائص **الدارسين الذين سيعلمهم كل معلم.**	- **تمهين مهنة التعليم باعتبارها مهنة معقدة** لا يجوز أن تعهد إلا لمن تلقى إعدادا وتدريبا خاصين، وأثبت أنه يمتلك **المعارف والمهارات والمؤهلات** اللازمة لممارستها. وبالتالي التأكيد على أهمية تطوير إعداد المعلمين قبل الخدمة من خلال **إعداد متخصص لا يقل عن الشهادة الجامعية الأولى مع تأهيل تربوي مناسب**، والتدريب المستمر أثناء الخدمة على الأساليب والتقنيات المستحدثة. **فتمهين التعليم يشكل الأساس المناسب لعمليات التطوير والإصلاح**، ويشعر المعلمين بأنهم مهنيون ذوو مكانة في المجتمع، ويزيد دافعيتهم.	- اتخاذ **القرارات** السياسية والإدارية اللازمة. - إنشاء **نظام للترخيص** لممارسة مهنة التعليم - إصدار **التشريعات** اللازمة لتكريس ذلك.
	- **تشكو نسبة لا يستهان بها من المعلمين من ضعف في المستوى الأكاديمي والمهني،** وتعجز عن تحقيق أدوارها بشكل كامل، وتنخفض **نسبة المعلمين في** التعليم الأساسي **الحاصلين على مؤهل تعليم عالي** في العديد من الدول العربية، ويعد المعلمون فيها في مستويات أقل من المستوى الجامعي، أو يعينون دون إعداد تربوي مسبق...		- **توفير الدعم الاجتماعي** من قبل كافة المعنيين (السياسيين والتربويين والمعلمين وكافة الفعاليات الاجتماعية) **لضمان نجاح مشاريع تطوير المعلمين** وذلك كجزء لا يتجزأ من سياسة الدولة لتنمية الموارد البشرية.	- تأسيس **نقابات وجمعيات وروابط** للمعلمين حيث لا يوجد. - عقد **اتفاقيات** بين وزارات التربية ونقابات المعلمين وجمعياتهم للمساهمة في تطوير مهنة التعليم. - تنشيط **مجالس الآباء** لدعم المعلمين وزيادة إسهامها في العملية التعليمية. - تفعيل دور **المنظمات غير الحكومية** في تطوير العملية التعليمية ومهنة التعليم.

العرض والطلب	- ترتفع نسبة التلاميذ إلى المعلم الواحد في بعض الدول العربية أو في بعض المناطق منها. - يلاحظ وجود نقص في أعداد المعلمين أحيانا في بعض التخصصات أو المجالات (مثل العلوم والرياضيات وذوي الاحتياجات الخاصة، وزيادة في تخصصات أخرى (مثل المواد الاجتماعية..).	¤ - تحقيق التناسق بين الأعداد المتوافرة والمتوقعة من المعلمين وبين الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية منهم.	- خفض نسبة التلاميذ إلى المعلم الواحد في المدن والمناطق التي تشكو من ارتفاع في هذه النسبة. - توفير المعلمين في المجالات والتخصصات التي تشكو من نقص في أعدادهم، وترشيد أعداد المقبولين في المجالات التي يوجد بها فائض.	- اتخاذ القرارات والاجراءات اللازمة من أجل: • تصنيف المعلمين وفقا لمهامهم: معلمي فصل، معلمي مجال، معلمي مادة، إلخ. وتحديد مهام كل فئة منهم. • توفير البيانات اللازمة التي تبين أعداد المعلمين المتوافرين من كل فئة، ورصد الأعداد المطلوبة من كل فئة في المدى القريب والمتوسط. • إبرام عقود واتفاقيات مع مؤسسات الإعداد لتوفير المعلمين اللازمين. • تنظيم برامج تدريبية لتحويل المعلمين من المجالات التي يوجد بها فائض إلى المجالات التي يوجد بها عجز.
الأوضاع الوظيفية للمعلمين	- تسجل التقارير ضعف مستوى المتقدمين إلى مؤسسات إعداد المعلمين، بسبب عزوف الكفاءات المتميزة عن الالتحاق بمهنة التعليم، وذلك لانخفاض الرواتب فيها ونقص الحوافز المقدمة للمتميزين، واضطرار المعلمين للبحث عن مصادر إضافية للرزق ترهقهم وتقلل دافعيتهم وإنتاجيتهم، وتجعلهم غير مستقرين في المهنة، وتشعرهم ، بعدم الرضى عن أوضاعهم الوظيفية، وتؤدي إلى تدهور واضح في مكانة مهنة التعليم. مما يضطر مؤسسات الإعداد إلى قبول طلبة ذوي مستويات أكاديمية متدنية لضمان عدد كاف من الملتحقين فيها.	¤ اجتذاب أصحاب الكفاءات المتميزة من المواطنين لمهنة التعليم وضمان استمرارهم في ممارستها.	- اعتماد معايير دقيقة لاختيار الطلبة-المعلمين، بحيث تتوافر فيهم، إلى جانب التحصيل الأكاديمي، الخصائص الشخصية المناسبة: كاللياقة الجسمية والنضج العقلي والاستعدادات والميول والدوافع الإيجابية المناسبة للعمل في مهنة التعليم، كالإحساس بالإلتزام، والقدرة على توصيل المعلومات، والاهتمام بأمور الصغار وتعليمهم، إلخ. - تحسين أوضاع المعلمين الاقتصادية والاجتماعية وتحسين ظروف عملهم لجعل مهنة التعليم مهنة جاذبة للشباب المتميزين.	- تحديد السمات الشخصية والخصائص الأكاديمية والمهنية اللازم توافرها في المعلمين. - تصميم اختبارات لتحديد السمات الشخصية للطلبة المرشحين لمهنة التعليم. - اتخاذ القرارات وإصدار التشريعات اللازمة من أجل: • منح المعلمين رواتب تتناسب مع مستوى إعدادهم وتدريبهم وتوفر لهم عيشا كريما.

	- كما يلاحظ **عزوف** عن المهنة من قبل **المواطنين الذكور** في بعض الدول العربية، كما في بعض الدول الخليجية مثلا، مما يسبب نقصا في أعدادهم.			* تحسين شروط **الضمان الصحي والاجتماعي** الخاص بالمعلمين. * توفير **الحوافز المالية والمعنوية للمتميزين** من المعلمين لتشجيعهم على متابعة التطوير والابتكار. * بذل جهود حثيثة لتحسين **المكانة الإجتماعية** لمهنة التعليم بحيث ينظر إليها الناس نظرة تقدير واحترام نظرا للمسؤوليات الخطيرة الملقاة على عاتق المعلمين. * تحسين **ظروف العمل المدرسي** بمختلف عناصره لتمكين المعلمين من العمل بشكل فعال، وذلك بـ: - **توفير المكتبات والمختبرات** والوسائل التعليمية **وتكنولوجيا** المعلومات والاتصال الحديثة، إلخ. وتدريب المعلمين على استخدامها. - تطوير **الإدارة المدرسية** بحيث تكون قادرة على التعامل معهم بأسلوب **ديموقراطي**، وتشركهم في اتخاذ القرارات التربوية، وتدعم مبادراتهم التجديدية والمبتكرة.
	- تقل مشاركة المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق بتطوير السياسات والأهداف والخطط والبرامج التعليمية، وفي سائر ما يتعلق بأمورهم المهنية.	**¤ إشــراك المعلمين فــي عمليات اتخاذ القــرار فــي كــل الأمــور المــتعلقة بحياتهم المهنية.**	- إفساح المجال أمام المعلمين وسائر العاملين في التربية **للمشاركة في اتخاذ القرارات** التي تمسهم وتمس حياتهم المهنية مما يشجعهم على الاهتمام بالقضايا التربوية، ويدفعهم للالتزام بتحقيق الأهداف المرسومة، ويخفف من مقاومتهم عند طرح كل جديد، ويجعلهم يساهمون في عمليات الإصلاح التربوي بشكل فعال.	- **تفعيل دور المعلمين** للمشاركة في: * الإدراة المدرسية والتعليمية، * تخطيط المناهج وتقويمها، * تحديد سياسات التدريب أثناء الخدمة وأهدافه وتخطيط برامجه وإدارتها وتقويمها، * مناقشة أوضاعهم الوظيفية، إلخ... * تطوير المجتمع المحلي.

مؤسسات إعداد المعلمين	– **تتعدد الجهات المسؤولة عن إعداد المعلمين** (وزارات التربية والتعليم أوالجامعات)، وتتفاوت برامجها من حيث محتوياتها، وعدد سنوات الدراسة فيها والشهادات التي تمنحها، وبالتالي **تتفاوت المستويات** بين معلمي المراحل التعليمية المختلفة، بل وأحيانا بين معلمي المرحلة نفسها.	¤ **القضاء على التفاوت الذي يلاحظ بين المعلمين في المستويات التعليمية، وفي التسلسل الوظيفي، وسلم الرواتب، ومعايير الترقية.**	– **توحيد مصادر إعداد المعلمين وجعلها للجميع على المستوى الجامعي، وتوحيد سلم الرواتب ومعايير الترقية،** باعتبار أن **وظيفة المعلم في جوهرها واحدة** مهما كان عمر التلاميذ والمستوى الذي يدرس فيه.	– **اتخاذ القرارت** من قبل وزارات التربية ومؤسسات إعداد المعلمين من أجل: * **إعداد معلمي ما قبل المدرسة ومعلمي الفصل** (الذين يدرسون في الصفوف الابتدائية الثلاثة الأولى) **ومعلمي المجال** (الذين يدرسون الصفوف الابتدائية الثلاثة العليا مجموعة من المواد: كالعلوم والرياضيات، أو اللغة العربية والدراسات الإسلامية، إلخ.) **في كليات التربية**، وذلك خلال مدة لا تقل عن **أربع سنوات** يدرسون أثناءها المواد الأكاديمية والتربوية **وفقا للنظام التكاملي**، ويحصلون على بكالوريوس في التربية... إعداد **معلمي المواد** (الذين يدرسون في الصفوف العليا من المرحلة الأساسية في كليات الآداب أو العلوم أو المعاهد المتخصصة) للحصول على **بكالوريوس أو ليسانس في مادة التخصص، ثم يتابعون دراسات في التربية والتربية العملية لمدة سنة واحدة، على الأقل، أو لمدة سنتين**
	– تشكو برامج إعداد المعلمين من **نقص في التنسيق بين الجهات المعنية**، مما يؤدي إلى تخريج معلمين باختصاصات لا تحتاجها المدارس، في حين ينقص عدد الخريجين في اختصاصات أخرى تحتاج إليها.	¤ **ترشـيد عمليات إعداد المعلمين.**	– **تعزيز التنسيق والتعاون** بين وزارات التربية والتعليم ومؤسسات إعداد المعلمين.	– **إبرام عقود واتفاقيات** بين وزارات التربية والتعليم ومؤسسات إعداد المعلمين للوفاء بالاحتياجات الفعلية.

برامج إعداد المعلمين	أ- المناهج: تشير الدراسات إلى **ضعف محتويات مناهج مؤسسات إعداد المعلمين**، وضعف ارتباطها وظيفيا بمناهج التعليم العام، وبالتطورات العلمية والتقنية الحديثة. كما يلاحظ نقص الاهتمام بطرق **البحث** وبكثير من الخبرات التي يحتاجها المعلمون في العصر الحاضر للقيام بالأدوار الجديدة المنوطة بهم.	¤ **تطوير محتويات مناهج إعداد المعلمين لتوفير معلمين مؤهلين للقيام بالأدوار الجديدة المطلوبة منهم.**	- توفير نظام من **التقويم والتطوير المستمرين لمناهج إعداد المعلمين بمكوناتها المختلفة (الثقافة العامة،** والتخصص الأكاديمي، والتخصص المهني التربوي والنفسي، والتدريب العملي) **من حيث أهدافها ومضامينها وطرائقها وأساليبها ووسائل التقويم فيها،** بحيث تتلاءم مع التطورات العالمية الجديدة، وتكسب الطلبة-المعلمين المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من القيام بأدوارهم ووظائفهم الجديدة، وذلك لاكتشاف نقاط الضعف فيها ومعالجتها. - **إدخال مواد ومناهج وموضوعات جديدة** في برامج إعداد المعلمين كلما دعت الحاجة.	- إعداد **أدوات متعددة لتقويم مناهج** إعداد المعلمين، كالاستبيانات والاختبارات والمقابلات ودراسة الحالة والزيارات الميدانية، لتمكين **كافة المعنيين** (كأعضاء هيئة التدريس، والطلبة-المعلمين، ومديري المدارس، والموجهين التربويين، والسلطات المحلية، إلخ.) من المشاركة فيه. - **تطوير المناهج** في ضوء نتائج التقويم. - **إدماج المواد والمناهج والموضوعات** التي تتطلبها التطورات العالمية في برامج إعداد المعلمين، كالحاسب الآلي، والتربية البيئية، والتربية الخاصة بالمعوقين، وخصائص المتعلمين الكبار وطرائق تعليمهم، ومناهج البحث، والإرشاد والتوجيه، إلخ.
	ب- طرائق التدريس: - تبين الدراسات عدم ملاءمة **طرائق التدريس** المستخدمة في مؤسسات إعداد المعلمين **والتقنيات المتوافرة فيها** مع متطلبات العصر وأدوار المعلم الجديدة، حيث تبقى المحاضرة أكثر الأساليب استخداما مع السبورة والطباشير، ويهيمن عضو هيئة التدريس على العملية التعليمية، ويقل **الاهتمام بتنمية قدرات الطلبة-المعلمين الفكرية وبأساليب التعلم الذاتي وديناميات الجماعة...**	¤ **تحديث وتنويع طرائق وأساليب التدريس في برامج إعداد المعلمين لتمكينهم من استخدام الطرائق الفعالة في تدريسهم.**	- **الإقلال من أسلوب المحاضرة** في مؤسسات إعداد المعلمين لإعطاء مكانة أكبر **لأساليب التعلم الذاتي والأساليب التفاعلية** التي تفسح المجال للطلبة-المعلمين للمشاركة بفاعلية في تعلمهم، وتدربهم على الإستقلالية في العمل والتفكير، وتساعد على تنمية قدراتهم على التحليل والنقد والابتكار، وتكسبهم خبرة في مهارات البحث والاستقصاء، **وتعلمهم كيف يتعلمون بأنفسهم**، حتى يكونوا قادرين على تنمية أنفسهم في المستقبل ومتابعة كل جديد، **وحتى يتمكنوا من نقل هذه الخبرات والمهارات إلى تلاميذهم فيما بعد،** فالمعلم يتأثر سلبيا أو إيجابيا بالأجواء التي يتعلم في ظلها، وغالبا ما يستخدم في تعليمه الأساليب والطرائق التي تعلم بواسطتها.	- استخدام **المشاريع والتقارير والأبحاث وورش العمل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة** في التدريس في مؤسسات إعداد المعلمين. - **تزويد مؤسسات الإعداد بالمواد والتجهيزات والتقنيات** اللازمة لتمكين المعلمين والطلبة من استخدام الطرائق الحديثة المذكورة.

	ج- التقنيات الحديثة ومتطلباتها: - لا يزال **استخدام الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة محدودا** في مؤسسات إعداد المعلمين، ويغلب استخدام الحاسب الآلي في مجالات تعليم مبادئ التعامل معه، وفي أقسام الرياضيات والعلوم والهندسة... كما يلاحظ **نقص الأجهزة التكنولوجية الحديثة**، ونقص عدد **الفنيين** الذين يمكن أن يساهموا في تشغيلها وصيانتها وإعداد موادها...	¤ **إعداد المعلمين قبل الخدمة لتمكينهم من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.**	- اعتبار **تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة** جزءا أساسيا من **برامج إعداد المعلمين**، نظرا لأنها **تزيد من دافعية الطلبة**، وتساعد على **تحسين تحصيلهم**، وتزيد من فرص **تعلمهم الفردي والمستمر مدى الحياة**، وتمكنهم من **تطوير ذواتهم مهنيا والحياة في مجتمع المعلومات.**	- دمج **استخدام التكنولوجيا الحديثة** في برامج إعداد المعلمين. - **توفير الإمكانات المادية والفنية** اللازمة لاستخدامها. - وضع أجهزة الكومبيوتر والأدوات بمتناول كل طالب-معلم وكل عضو هيئة تدريس. - **تدريب معلمي المعلمين** على استخدامها. - إنشاء **شبكة اتصالات داخلية** تسهل التواصل بين كافة الأطراف. - **استغلال التكنولوجيا الحديثة** في توفير برامج لإعداد المعلمين **"عن بعد"** في إطار الجامعة المفتوحة أو الافتراضية (الالكترونية)، لتمكين الطلبة-المعلمين الذين يصعب عليهم الإلتحاق بالمؤسسات التقليدية من متابعة الدراسة.
	د- وسائل التقويم: - تركز **وسائل التقويم** في مؤسسات إعداد المعلمين على عمليات التذكر، ونادرا ما تساعد الطلبة على التعبير عن أنفسهم أو تستثير تفكيرهم ونقدهم وابتكاراتهم.	¤ **تطوير أساليب التقويم في برامج إعداد المعلمين.**	- **تنويع أساليب التقويم** بحيث يقل التركيز على تذكر المعلومات، والاهتمام بالوسائل التي **تقيس المستويات العقلية العليا، والميول والمواهب والمهارات والاتجاهات والقيم المرغوبة**، والتأكيد على **التقويم التكويني** الذي يساعد على تشخيص الصعوبات تدريجيا، ويسهل بالتالي معالجتها، وعلى **التقويم الذاتي**، وتوفير **شروط الصدق والموضوعية والدقة والشمول** في أساليب التقويم المستخدمة...	- **تصميم اختبارات متنوعة** للتمكن من قياس كافة الجوانب المذكورة. - تطوير نظام التقويم بحيث يتم اعتماد: - التقويم التكويني؛ - التقويم الذاتي؛ - التقويم التقليدي.

	هـ – التربية العملية: - **يفتقر خريجو** مؤسسات الإعداد **إلى الخبرات** **الميدانية** الكافية لأن **التربية العملية تعاني من مشكلات كثيرة،** مثل: • نقص الاهتمام بورش العمل وبحلقات التعليم المصغر. • قصر مدتها.	¤ **تطوير التربية العملية بكافة أنشطتها وعناصرها نظرا للدور الرئيسي الذي تلعبه في إعداد المعلمين مهنيا.**	- إعطاء **أنشطة التربية العملية مكانة هامة** في برامج إعداد المعلمين نظرا لأهميتها في تأهيلهم، لأنها توفر انتقالا تدريجيا من مرحلة الإعداد إلى مرحلة العمل الفعلي.	- **تنويع أنشطة التربية العملية التمهيدية: كمشاهدة** الدروس ومناقشتها، والتدرب على المهارات التعليمية باستخدام **التعليم المصغر، وتعليم** بعض الدروس **بشكل جزئي،** مع تخصيص مدة كافية لذلك، وتوفير **الإشراف والتوجيه** المناسبين إلخ. - **تفريغ الطلبة – المعلمين بشكل تام لمدة كافية** (فصل دراسي أو **عام كامل على الأقل) يقضونها في** المدارس بدوام كامل، **ويشتركون في** جميع الأنشطة المدرسية تحت إشراف مشرف مختص، بحيث لا يتخرجون ولا يعينون إلا بعد أن يثبتوا كفاءتهم في التعليم.
	- **يلاحظ قصور في متابعة أنشطة التربية العملية** وتدني نوعية الإشراف بسبب: • ضعف الإعداد المهني للمشاركين فيه، • زيادة أعباء المشرفين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.	¤ **تحسين نوعية التربية العملية عن طريق توفير العدد الكافي من المشرفين المؤهلين لمتابعة الطلبة أثناء التربية العملية، والعمل على تحسين نوعية أنشطتها.**	- العناية باختيار العدد الكافي من المشرفين على التربية العملية بحيث **تتوافر فيهم الخصائص الشخصية والخبرات الميدانية والأكاديمية اللازمة** للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، كقدرتهم على إقامة علاقات إيجابية مع الطلبة-المعلمين، وعلى تنظيم العمل ضمن فريق، ومعرفتهم بطرائق وأساليب التدريس والتقويم المناسبة للمرحلة المدرسية التي يتدرب فيها الطلبة الذين يشرفون عليهم.	- **تحديد السمات الشخصية والخصائص المهنية** اللازم توافرها في المشرفين على التربية العملية. - **تدريب المشرفين على التربية العملية** على أساليب الإشراف الحديثة. - **تكليف كل مرشد بإرشاد عدد مناسب من الطلبة يتناسب مع عدد الساعات التي تحتسب من نصابه لهذه الغاية، حتى يتمكن من القيام بالمهمة** على النحو المطلوب. - **إعداد أدلة** لصالح المرشدين والطلبة **لكافة مراحل التربية العملية** تحدد مهام وواجبات كافة الأطراف المشاركة وآليات التنسيق بينها، وتحديد آليات المتابعة والتقويم، إلخ.
	• نقص استخدام التكنولوجيا التعليمية في متابعة أنشطة التربية العملية.	¤ **تحديث التربية العملية عن طريق تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.**	- **استخدام تكنولوجيا** المعلومات والاتصال الحديثة **أثناء التربية العملية لربط كليات التربية ومعاهد المعلمين بالمدارس المتعاونة،** وتسهيل تواصل كافة الأطراف المعنية من طلبة-معلمين ومعلمين متعاونين ومرشدين وأعضاء هيئة تدريس، إلخ. لتبادل الأفكار ومناقشة الصعوبات والحلول، مما يوفر للطلبة-المعلمين تغذية راجعة سريعة، ويعوض نقص عدد الزيارات التي يقوم بها المشرف إلى المدرسة بسبب صعوبات الانتقال أو ضغط العمل.	- توفير **الأجهزة** اللازمة. - إنشاء **شبكات اتصال** بين مؤسسات إعداد المعلمين وبين المدارس المتعاونة. - **تدريب** المرشدين التربويين والطلبة-المعلمين على استخدامها. - **توفير الفنيين** اللازمين لتشغيلها وصيانتها.

	- لا تتناسب **إمكانات المدارس** التي يلحق بها الطلبة-المعلمون للتدريب العملي دائما مع احتياجات هؤلاء.	□ **تحسين كفاءة التربية العملية عن طريق توفير مدارس متعاونة مناسبة تتوافر فيها الإمكانيات والأجواء والمعلمين المتعاونين المؤهلين مما يشجع الطلبة-المعلمين على التجديد والتطوير.**	- العناية باختيار مجموعة المدارس المتعاونة والمعلمين المتعاونين، وزيادة **التنسيق والتعاون** بينها وبين مؤسسات إعداد المعلمين، وتنظيم **لقاءات وورش عمل مع المديرين والمعلمين المتعاونين** لتمكينهم من مساعدة الطلبة والمساهمة في إرشادهم.	- **تحديد المواصفات** الواجب توافرها في المدارس المتعاونة. - تحديد **السمات** المطلوب توافرها في المعلمين المتعاونين. - اختيار **عدد مناسب من المدارس** المتعاونة وفقا للمواصفات المحددة.
	و- إعداد وتأهيل معلمي المعلمين: - لا تزال **برامج الإعداد والتأهيل التربوي المخصصة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات وكليات التربية ومعاهد إعداد المعلمين** في الدول العربية **قليلة**، وإن توفرت تكون غالبا **شكلية**، وتتمثل بدورات تدريبية قصيرة أو ورش عمل سريعة. ولهذا يلجأ أعضاء هيئة التدريس في هذه المؤسسات إلى نقل المعلومات بواسطة المحاضرة، أكثر مما يركزون على أساليب التعلم الذاتي والبحث والاستكشاف وحل المشكلات وتنمية القدرة على التفكير والتعبير والنقد والابتكار لدى الطلبة-المعلمين.	□ تحسين **نوعية معلمي المعلمين عن طريق العناية باختيارهم، وإعدادهم قبل الخدمة، وتدريبهم أثناءها، وتقويم أدائهم.**	- وضع معايير دقيقة **لاختيار** أعضاء هيئة التدريس الجامعيين (وخاصة **معلمي المعلمين)** بحيث تتوفر فيهم- إلى جانب التفوق الأكاديمي والقدرة على إجراء البحوث- الخصائص الشخصية الضرورية لمهنة التدريس، **وخبرة طويلة في التدريس المدرسي**، خاصة في المرحلة التعليمية التي يعدون الطلبة للتدريس فيها. - **التأكيد على ضرورة إعداد معلمي المعلمين تربويا قبل الخدمة** إسوة بما يطلب بالنسبة لمعلمي المراحل التعليمية الأخرى، ليكونوا قادرين على استخدام طرائق وأساليب التدريس وتقنيات التعليم الحديثة، وإعداد وسائل التقويم المتنوعة، **نظرا للأثر الذي تتركه الطرائق والأساليب التي يستخدمونها على طلبتهم معلمي المستقبل.** - **تدريب معلمي المعلمين أثناء الخدمة** لرفع كفاياتهم المهنية ومساعدتهم على ملاحقة المستجدات. - **تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس الجامعيين ومعلمي المعلمين، وإشراك رؤسائهم وزملائهم وطلبتهم في هذا** التقويم، وأخذ نتائج التقويم بالحسبان **عند ترقيتهم.**	- **تحديد السمات الشخصية والخصائص المهنية** اللازم توافرها في معلم المعلم. - **توفير برامج للإعداد المهني قبل** الخدمة لصالح معلمي المعلمين. - **توفير برامج للتدريب أثناء الخدمة لمعلمي المعلمين.** - وضع **أدوات لتقويم معلمي المعلمين** من قبل كافة الجهات المعنية.

برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة	**أ- الإطار التشريعي والتنظيمي** - يعاني العاملون في التربية والتعليم في الدول العربية من **غياب السياسات الواضحة والخطط المتكاملة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة**، ومن غياب **القرار الواضح الذي** يعتبر هذا التدريب **إلزاميا** أو **شرطا من شروط تجديد إجازة العمل** في مهنة التعليم أو شرطا من شروط **الترقية** فيها، كما هي الحال في الدول المتقدمة. ولهذا، لا تنظم دورات تجديدية للجميع بشكل دوري.	¤ **تحسين نوعية التعليم عن طريق توفير فرص التدريب المستمر أثناء الخدمة لجميع العاملين في التربية والتعليم لتطوير معارفهم وصقل خبراتهم ومهاراتهم بحيث تتلاءم مع التطور العلمي السريع.**	- توفير **الوعي بأهمية التدريب** المستمر أثناء الخدمة لدى كافة فئات العاملين في التعليم ولدى الرأي العام، ودعوة الأفراد والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية **للمساهمة في تمويله** بتقديم التبرعات النقدية والتجهيزات، إلخ. - **إلزام جميع المعلمين** والعاملين في الميدان التربوي، في المؤسسات الرسمية والخاصة، وفي كافة المراحل التعليمية بمتابعة التدريب **بشكل دوري** بهدف تنميتهم مهنيا وعلميا وثقافيا، وذلك في **حلقات متواصلة** طيلة حياتهم المهنية، لتمكينهم من مواجهة الظروف التعليمية المتغيرة والتكيف مع المستجدات، وجعل ذلك ضمن معاييرتجديد الترخيص للعمل في المهنة والترقية فيه.	- **عقد اتفاقيات مع نقابات المعلمين وجمعياتهم للترويج** لبرامج التدريب المستمر. - **استخدام وسائل الإعلام** الجماهيرية لتوعية الرأي العام بأهمية التدريب المستمر. - إصدار **تشريعات** مناسبة لإلزام العاملين في التربية بمتابعة التدريب المستمر.
	- تشكو برامج التدريب من **نقص البيانات** والمعلومات التفصيلية والدقيقة الموثوقة المتعلقة بمؤهلات جميع المعلمين واحتياجاتهم التدريبية، والدورات التي التحقوا بها، إلخ.	¤ **توفير معلومات تفصيلية ودقيقة تيسر عمليات التخطيط للتدريب.**	- **إنشاء قواعد للبيانات** يمكن الرجوع إليها من قبل كافة المعنيين لتغذيتها بالبيانات الحديثة، والاستفادة منها، وتوظيفها في تخطيط البرامج التدريبية.	- **توفير معلومات تفصيلية ودقيقة** تبين ضمن أمور اخرى: - الاحتياجات التدريبية لكل معلم. - الدورات التي انتظم فيها. - خبرات ومؤهلات كل مدرب يمكن الاستعانة به. - المواد التدريبية المتوافرة. - المؤسسات التي يمكن أن تساهم في التدريب. - إلخ.
	- تشكو برامج التدريب أثناء الخدمة من نقص **الاعتمادات المالية** المخصصة للتدريب.	¤ **توفير التمويل اللازم لعمليات التدريب.**	- **إقناع المسؤولين بضرورة توفير الميزانية** اللازمة **للوفاء بمتطلبات** التدريب أثناء الخدمة باعتبار الانفاق على هذا التدريب **استثمارا وطنيا. والعمل على إيجاد مصادر بديلة للتمويل في حال تعذر ذلك.**	- لحظ **موازنة خاصة** لتدريب المعلمين أثناء الخدمة بما يقارب 1.5-2% من كلفة الموارد البشرية. - حث **الأفراد المقتدرين والمؤسسات الاقتصادية والمنظمات غير الحكومية للمساهمة في تمويل التدريب.**

	ب- عدم ملاءمة البرامج للاحتياجات التدريبية الفعلية			
	- تشكو برامج التدريب أثناء الخدمة من عدم **ملاءمة أهدافها، ومضامينها، وطرائقها وأساليبها، ومددها، وتوقيتاتها**، إلخ. مع **الاحتياجات الفعلية للمتدربين**، وبالتالي فهي تعجز عن تحسين كفاياتهم على النحو المطلوب.	▫ **تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة من كافة الجوانب بحيث تلبي احتياجات المتدربين الفعلية.**	**- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمين وسائر العاملين في التربية للتمكن من تخطيط برامج التدريب التي يحتاجون إليها.**	- إعداد **دراسات ميدانية** دقيقة للكشف عن **الاحتياجات التدريبية الفعلية** باستخدام وسائل عديدة مثل: - استمارات **التقويم الذاتي** التي يملأها المعلمون أنفسهم ويذكرون فيها الجوانب التي يشعرون أنهم يحتاجون فيها إلى تدريب، - استمارات **تقويم المعلمين** التي يملأها الموجهون التربويون والمديرون، - **الزيارات الميدانية والمقابلات**، - **استطلاع** آراء أولياء الأمور، إلخ.، - تحديد **عدد المعلمين** الذين سوف يتم تدريبهم في كل سنة من سنوات الخطة، يوزعون على المراحل والتخصصات والمناطق المختلفة وفقا للحاجات والأولويات، بحيث يتم تدريب العدد المستهدف خلال الفترة المحددة للخطة. - تحديد **عدد الدورات التدريبية وورش العمل** ومواضيعها ومددها بما يتناسب مع عدد المتدربين المستهدفين واحتياجاتهم..
			- تطوير محتويات برامج **التدريب بأهدافها ومحتوياتها وطرائقها وأساليبها** بحيث تتلاءم مع **الاحتياجات الفعلية** لكافة فئات المتدربين (برامج تأهيلية للمكلفين بمسؤوليات جديدة، أو تنشيطية، أو علاجية، أو تطويرية) وجعلها مواكبة للمستجدات التربوية.	**- إعداد أدوات لتقويم برامج التدريب أثناء الخدمة** بأهدافها ومحتوياتها ومددها وتوقيتاتها وطرائقها وأساليبها والمدربين المشاركين فيها، إلخ. وذلك من **قبل كافة المعنيين**، كالمتدربين والمشرفين ومديري المدارس والسلطات المحلية، إلخ. **- تشكيل لجان متخصصة** للقيام بعمليات التطوير وفقا للاحتياجات والمستجدات.

		¤ **إنجاح عمليات التدريب بتوفير الظروف المناسبة**	- **العمل على توفير كافة الظروف والإمكانيات المادية والمعنوية الكفيلة** بإنجاح برامج تدريب المعلمين **أثناء** الخدمة، وتوفير مناخ مفعم **بالثقة** والتعاون بين جميع الفئات المعنية..	- إعداد **مواد تدريبية جذابة** تلبي الاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين، وتكون قادرة على **الارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم،** حتى يقبل عليها المعلمون بحماس وجدية. - توفير **التجهيزات والوسائل** التعليمية والتقنيات الحديثة اللازمة للتدريب. - **إشراك المتدربين في عمليات تخطيط وتنفيذ وإدارة برامج التدريب وفي تقويم نتائجه.** - إنشاء **مراكز للتدريب في المناطق**/المحافظات لتسهيل حصول جميع المعلمين على التدريب الذي يحتاجون إليه. - اختيار **أماكن مناسبة للتدريب** يسهل وصول المتدربين إليها. -**جعل المدة الزمنية للتدريب** كافية لاكتساب الخبرات المستهدفة، - **تحديد توقيت مناسب** للمتدربين بحيث يشعرون بالارتياح ويتمكنون من بذل الجهد اللازم.
		¤ **تيسير ونشر برامج التدريب عن طريق أساليب التدريب وجها لوجه وعن بعد.**	- الإقلال من الاعتماد على أسلوب المحاضرة، **والتركيز في المقابل على أساليب التعلم الذاتي والتفاعلي وأساليب الاستكشاف والبحث والنقد والابتكار...** بحيث يصبح المتدربون قادرين على متابعة تعلمهم.	- استخدام أساليب **التعلم الذاتي وورش** العمل والأساليب التفاعلية والتعاونية بالعمل ضمن فرق، والتكنولوجيا الحديثة ... - **تدريب** كافة العاملين في الميدان التربوي على **استخدام الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات** الحديثة، وتوفير الإمكانيات والوقت الكافي لتوظيفها. - التركيز على **التدريب داخل المدارس** باعتبارها البيئة الطبيعية لعمل المعلمين. - التركيز على **العمل التعاوني بين المعلمين ضمن فرق عمل** متعددة التخصصات لتمكينهم من تبادل الأفكار والمعلومات والوسائل التعليمية مع زملائهم.

			– الاستعانة بوسائل التعلم عن بعد أو التعلم المفتوح، والإستفادة في ذلك من أعضاء الهيئة التعليمية المشهود لهم بالكفاءة العلمية والمهنية العالية لتصميم وإنتاج برامج ومواد تعليمية ذات مستوى عال، وإيصالها إلى عدد كبير من المعلمين المنتشرين جغرافيا.	**– توفير وسائل وأجهزة ومواد تدريبية** لصالح المعلمين الذين لايمكنهم الالتحاق بأماكن التدريب التقليدية، كالحقائب التعليمية والتسجيلات الصوتية والمرئية والإذاعة والتلفزيون والمواد المقدمة عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، إلخ. – إنشاء **شبكات اتصال** داخلية وخارجية تربط بين مراكز التدريب والمدارس والإدارات المختلفة المعنية.
	ج– ضعف متابعة المتدربين بعد التدريب: – تشكو برامج التدريب من **نقص المتابعة المنهجية للمتدربين** في الميدان بعد انتهاء الدورات التدريبية لمعرفة مدى استفادتهم من التدريب.	**¤ توفير متابعة وتقويم للمتدربين بعد انتهاء التدريب.**	**– تقويم مدى استفادة المتدربين** من خلال تقويمهم **قبل بداية التدريب وأثناءه وبعد الانتهاء منه، وذلك** بمتابعتهم **في الميدان لمعرفة مدى تغير أدائهم**، لتمكين المسؤولين من التعرف على مردود التدريب واتخاذ القرارات اللازمة لتحسينه عند الضرورة.	**– تصميم أدوات تقويم متنوعة** تطبق على المتدربين قبل التدريب وبعده (استبيانات، ملاحظات الأداء ميدانيا، مقابلات شخصية، إلخ.)، وتحليل نتائجها. – تعديل برامج التدريب في ضوء النتائج إذا لزم الأمر.
	د– قلة الحوافز: – تعاني برامج التدريب أثناء الخدمة من **قلة الحوافز** المادية والمعنوية المناسبة المخصصة للمتدربين.	**¤ تشجيع المتدربين على الالتحاق بالتدريب.**	**– توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين الذين يتابعون التدريب أثناء الخدمة.**	**– الاعتراف بنتائج التدريب أثناء الخدمة**، وتثمينه على شكل: – منح المتدربين **شهادات** أو ساعات معتمدة تؤدي إلى درجات علمية معترف بها، **– زيادة رواتبهم وترقيتهم أو منحهم علاوات،** – **إقامة** حفلات تكريم لهم، ومنح المتميزين منهم ألقابا شرفية (مثل: المعلم المتميز).

	هـ- الجهاز الإداري والفني - **يلاحظ قصور في برامج إعداد وتدريب الهيئات الإدارية والفنية العاملة في ميدان التعليم** (المديرين **والموجهين التربويين** والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين، إلخ.) مما يعرقل قيامها بالأدوار المنوطة بها واللازمة لتطوير العملية التعليمية- التعلمية.	¤ **رفع كفاءة كافة الإداريين والفنيين العاملين في الميدان التربوي، نظرا لتأثيرهم على الممارسات التربوية للمعلمين وعلى عملية تطوير النظام التربوي.**	- **اختيار الإداريين والفنيين العاملين في التربية والتعليم بحيث يتمتعون بخصائص شخصية ومؤهلات أكاديمية ومهنية مناسبة وخبرات كافية، واتخاذ إجراءات لمتابعة تدريبهم** وصقل خبراتهم وتجديدها، حتى يتمكنوا من الاضطلاع بمهام الإشراف والتوجيه والتخطيط، **وممارسة الرقابة على التعليم، والمساهمة في تطوير معارف المعلمين ومهاراتهم.**	- **تحديد السمات الشخصية والخصائص المهنية** الواجب توفرها في الإداريين والفنيين. - **توفير إعداد قبل الخدمة** لهم. - **وتدريب مستمر أثناءها.** - **وتقويم أدائهم** من قبل كافة المعنيين.
	و- التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية: - تعاني برامج إعداد المعلمين وتدريبهم من **نقص التنسيق والتعاون** بين إدارات وزارات التربية المعنية بالتدريب وبين مؤسسات الإعداد والتدريب وغيرها من المؤسسات ذات الصلة، وذلك على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدولي.	¤ **الإفادة من كافة الخبرات المحلية والإقليمية والدولوية في مجال تدريب المعلمين أثناء الخدمة.**	- **تعزيز التنسيق والتعاون بين كافة الجهات المعنية** القادرة على المساهمة بشكل أو بآخر في تدريب المعلمين.	- **إنشاء شبكات اتصال وتوثيق علاقات الشراكة بين كافة المؤسسات الرسمية والخاصة على مستوى البلد الواحد**، كالجامعات وكليات التربية ومعاهد المعلمين ووزارات التربية والتعليم ومراكز البحوث والمؤسسات التربوية المعنية، **لتقديم برامج تلبي حاجات البلاد من العاملين التربويين.** - **تعزيز التعاون على المستوى الإقليمي والدولي:** - لتسهيل تبادل الخبرات والمعلومات المتعلقة بالتجديدات التربوية والمشاريع والتجارب الرائدة والمطبوعات، - وتشجيع تبادل الزيارات والخبراء وأعضاء هيئة التدريس والطلبة والباحثين، - وإنتاج المواد والنماذج التعليمية والبرامج المشتركة، - وإجراء البحوث الميدانية والتطبيقية المشتركة، إلخ.

4- تحديد مؤشرات الأداء والإنجاز

تتطلب متابعة تنفيذ الخطة تحديد مؤشرات لقياس الأداء والإنجاز الذي يجب الوصول إليه من أجل تحقيق الأهداف والوصول إلى مخرجات محددة. وقد **وضع المنتدى الاستشاري الدولي** الذي تولى مسؤولية تنسيق تقييم التعليم للجميع عام 2000 ضمن المبادئ التوجيهية التقنية مجموعة من 18 مؤشرا أساسيا يمكن استخدامها لوصف أو قياس المكونات الرئيسة للتعليم الأساسي، وحث الدول على جمع البيانات لحسابها، وإضافة مؤشرات أخرى ذات صلة إن لزم الأمر، من ضمنها **ثلاثة مؤشرات كمية تتعلق بالمعلمين** لها انعكاسات أكيدة على جودة التعليم، هي:

- **المؤشر رقم 9: النسبة المئوية لمعلمي المدارس الابتدائية الحاصلين على المؤهلات الدراسية المطلوبة.**

يقيس هذا المؤشر نسبة معلمي المدارس الابتدائية الذين يستوفون الشروط الأساسية من حيث المؤهلات الدراسية كما تحددها سلطات البلد. وهو **يشير إلى المستوى العام لجودة رأس المال البشري** المستثمر في التدريس بالتعليم الابتدائي في البلد المعني.

ولحساب هذا المؤشر، يقسم عدد معلمي المدارس الابتدائية الحاصلين على المؤهلات الدراسية المطلوبة على مجموع عدد معلمي المدارس الابتدائية، ويضرب الناتج في 100.

ويدل ارتفاع النسبة المئوية للمعلمين الحاصلين على المؤهلات الدراسية المطلوبة على توافر المعلمين المؤهلين أكاديميا، **وعلى الجودة العامة للقوى العاملة** في مجال التدريس. وثمة ارتباط قوي وثابت بين المؤهلات الدراسية للمعلمين – إلى جانب تدريب المعلمين قبل الخدمة وفي أثنائها– وبين الأداء الدراسي للتلاميذ الذي يتأثر أيضا بطبيعة الحال بعوامل أخرى منها خبرات المعلمين وأوضاعهم وطرائق التدريس والمواد التعليمية والظروف السائدة في قاعة الدرس.

وينبغي أن يحسب هذا المؤشر على حدة فيما يتعلق بالمدارس العامة والمدارس الخاصة وغيرهما من أنواع المدارس. كما ينبغي أخذ جميع العاملين بالتدريس في الحسبان.

هذا، ويتبين من التقرير الاقليمي حول التعليم للجميع في الدول العربية تقييم عام 2000، أن **"المؤهلات الدراسية المطلوبة" تختلف من دولة إلى دولة.** ففي دولة ما يتطلب إعداد المعلمين ثلاث سنوات بعد المرحلة المتوسطة (الإعدادية)، أي ما يوازي المتخرج من المرحلة الثانوية. وفي دولة ثانية يبدأ الإعداد بعد المرحلة الثانوية لمدة سنة أو سنتين، وفي دول أخرى يشترط التخرج من الجامعة أو من كليات التربية للتعيين في سلك التعليم. وثمة اختصاصات تعليمية تكون مفتقدة أحيانا فيسند أمر تدريسها إلى معلمين لا تنطبق عليهم الشروط المعلنة. من جهة أخرى، ولما كان المعلمون قد عينوا خلال فترات عدة من الزمن تغيرت معها المؤهلات المطلوبة، فقد اعتبرت بعض الدول جميع المعينين رسميا حاصلين على المؤهلات المطلوبة، رغم أن هؤلاء ليسوا كذلك حسب المعايير الحاضرة. مما **يستدعي تحديد مواصفات ومعايير وطنية وإقليمية للتوظيف تشمل الإعداد والتدريب نظرا لتأثير ذلك على كفاءة التعليم ونتائجه.**

ولهذا، يمكن أن تضع الدول **مؤشرات أخرى** غير تلك المذكورة أعلاه، مثلا : **نسبة الحاصلين على مؤهل جامعي مع تأهيل تربوي بالمقارنة بالعدد الكلي للمعلمين** العاملين، باعتبار أن الاتجاهات العالمية الحديثة تعتبر هذا المستوى من الإعداد الحد الأدنى للتدريس في أي مرحلة تعليمية.

– المؤشر رقم 10: النسبة المئوية لمعلمي المدارس الابتدائية المرخص لهم بالتدريس وفقا للمعايير الوطنية.

يقيس هذا المؤشر نسبة معلمي المدارس الابتدائية الذين تم تدريبهم، قبل الخدمة وأثناءها، لاكتساب مهارات التدريس وفقا للمعايير الوطنية بحيث يكون بإمكانهم بالفعل أن يدرسوا وأن يستخدموا المواد التعليمية المتاحة.

ولحساب هذا المؤشر، يقسم عدد معلمي المدارس الابتدائية الذين يشهد لهم بأنهم تلقوا الحد الأدنى من تدريب المعلمين على مجموع عدد معلمي المدارس الابتدائية، ويضرب الناتج في 100.

ويشير ارتفاع النسبة المئوية للمعلمين المرخص لهم بالتدريس في المدارس الابتدائية إلى أن **أكثرية القوى العاملة في التدريس مدربة وتملك المهارات التعليمية** التي تؤهلها للتدريس واستخدام المواد التعليمية المتاحة بطريقة فعالة.

هذا، وقد تبين من التقرير الإقليمي حول التعليم للجميع في الدول العربية تقييم عام 2000 أن مفهوم الترخيص لممارسة مهنة التعليم غير شائع في المؤسسات التربوية العربية، ولهذا يعتبر البعض أن المرخص لهم هم المعلمون المؤهلون أو المعينون أو الذين خضعوا للتدريب، علما بأن "الترخيص" مفهوم مأخوذ من أنظمة تعليمية ليبرالية يخضع التوظيف فيها لشروط السوق وللمعايير التي تفرضها النقابات المهنية والمؤسسات المتخصصة. ولهذا، **لا بد من تعريف المفهوم بوضوح** حتى يمكن أن يبنى عليه استنتاج واضح.

- المؤشر رقم 11: نسبة التلاميذ إلى المعلمين

يقيس هذا المؤشر متوسط عدد التلاميذ لكل معلم في التعليم الابتدائي في عام دراسي معين. ويستخدم في قياس مستوى مدخلات الموارد البشرية من حيث عدد المعلمين بالمقارنة مع أعداد التلاميذ.

ولحساب هذا المؤشر يقسم مجموع عدد التلاميذ المسجلين في التعليم الابتدائي على عدد المعلمين في نفس المستوى التعليمي. ويعني **ارتفاع نسبة التلاميذ إلى المعلمين** أن على كل معلم أن يعلم عددا كبيرا من التلاميذ، الأمر الذي **يؤدي إلى تدني مقدار الاهتمام الذي يحظى به التلاميذ من المعلم.** ويفترض عموما أن انخفاض نسبة التلاميذ إلى المعلمين يعني قلة عدد التلاميذ في الفصل، مما يمكن المعلم من زيادة اهتمامه بأفراد التلاميذ ومن ثم الإسهام في تحسين أدائهم الدراسي. إلا إذا كانت هناك أدلة على وجود هدر متأت من قلة العمل أو قلة الإنتاجية

وينبغي أن يحسب هذا المؤشر على حدة لكل من المدارس الرسمية والخاصة وسائر أنواع المدارس. وينبغي أن تؤخذ في الحسبان عند احتسابه وتفسيره عدة عوامل مثل الدوام الجزئي وتعدد فترات الدوام ونظام تعدد مستويات التلاميذ في الصف الواحد، وغير ذلك من الممارسات التي تؤثر في دقة ومغزى هذا المؤشر. لهذا، ينبغي مثلا تحويل عدد معلمي الدوام الجزئي إلى ما يعادله من معلمي الدوام الكامل. كما ينبغي إدراج جميع الأشخاص المشاركين في عملية التدريس.

5 – تحديد الكلفة ومصادر التمويل

يتطلب إعداد الخطة تحديد القيمة النقدية اللازمة لتنفيذ كل بند من بنودها (إنشاء مراكز تدريب، إعداد مواد تدريبية، شراء تجهيزات، تعيين معلمين وتدريبهم، إلخ.) وذلك على مستوى الإدارات التربوية الاقليمية أو المركزية. ويشمل ذلك – وفقا لما جاء في المبادئ التوجيهية التقنية التي أصدرها المنتدى الاستشاري الدولي بشأن التعليم للجميع تقييم عام 2000– تحديد ما يلي:

- **المصروفات الرأسمالية** التي تدفع للعناصر التي تدوم لأكثر من سنة، كتشييد أبنية لمراكز التدريب مثلا أو مراكز لمصادر التعلم وشراء الأثاث والمعدات والتجهيزات لها، أو إجراء إصلاحات كبرى فيها، أو استبدال تجهيزات مستهلكة، إلخ.

- **المصروفات الجارية** التي تخصص للسلع والخدمات التي تستهلك في غضون السنة الجارية ويتعين تجديدها إن دعت الحاجة إليها في السنة التالية، وتشمل مدفوعات مثل إجمالي المرتبات المستحقة للموظفين بما في ذلك المكافآت والعلاوات ومعاشات التقاعد والضمان الاجتماعي، زائدا الامتيازات الإضافية التي تنفقها السلطات على برامج العناية الصحية وتأمينات العجز وتأمين السكن المجاني أو تقديم الدعم المالي لتأمينه وتأمين المواصلات وغير ذلك من تأمينات. كما تشمل المصروفات الجارية الخدمات والسلع المشتراة بموجب عقود كالكتب والمواد التعليمية وتأمين الخدمات التعاقدية لصيانة الأبنية والتجهيزات وغيرها.

هذا، ولا بد من إجراء عملية **إسقاطات للكلفة** طيلة فترة الخطة، ولكل سنة من سنواتها، مع الأخذ بعين الاعتبار عدد المعلمين الجدد الذين سيلتحقون، وزيادة رواتب المتواجدين بسبب الترقيات والحوافز، وكلفة كل دورة تدريبية (إعداد أو شراء مواد، شراء تجهيزات، أجور مدربين، حوافز للمتدربين، إلخ.)

من جهة أخرى، لا تعد الخطة جديرة بالثقة ما لم تعرض بوضوح **كيفية تمويل المصروفات** المطلوبة ومصادر تمويلها. كذلك من الضروري أن تتم **المقارنة بين الموارد المالية المطلوبة والموارد المالية المتاحة**. وفي حال وجود فجوة بين الاثنين تحدد **الإجراءات اللازمة لسد النقص في**

الموارد –إن وجد– باتخاذ إجراءات محددة، مثل:

- مراجعة عناصر التكلفة ومفردات الإنفاق **لتقليل التكاليف** بتحسين استغلال الموارد الاستغلال الأمثل في ظل ما هو متاح.
- الضغط **لزيادة حصة إعداد المعلمين وتدريبهم من موازنة الدولة** نظرا لأهمية ذلك في تحسين نوعية التعليم.
- **تخفيض الكلفة** بتخفيض عدد الدورات التدريبية مثلا.
- البحث عن **موارد بديلة**، كتنفيذ بعض المشاريع الإنتاجية (إعداد حقائب تعليمية، كتب وألعاب للأطفال، منتوجات حرفية، تقديم خدمات استشارية أو إعداد أبحاث، إلخ.) يعود ريعها لصالح مشاريع تدريب المعلمين.
- **دعوة المؤسسات** الإقتصادية والإجتماعية ورجال الأعمال والأفراد المقتدرين **للمساهمة في هذا التمويل**، بتقديم تبرعات نقدية أو عقارية أو بتشييد أبنية أو شراء تجهيزات، وتشجع ذلك بتقديم التقدير المعنوي للمتبرعين.
- فرض **ضرائب أو رسوم أو طوابع** إضافية تخصص لأغراض تعليمية محددة.
- البحث عن **جهات دولية مانحة** تتبنى قضية تحسين كفايات المعلمين وأوضاعهم.

ومن الضروري الإشارة إلى أن توقع التكاليف المحتملة يتم عادة في نطاق الأسعار الفعلية السائدة لسنة الأساس أو السنة التي تسبق مباشرة العام الأول من الخطة، ولا تتضمن هذه التقديرات توقعات بشأن التضخم. غير أن **قيمة بعض عناصر الخطة قد تزيد** بالفعل خلال فترة الخطة، كاحتمال زيادة مكافآت المعلمين والمدربين مثلا، أو زيادة أسعار الأجهزة والمواد، إلخ. ولهذا على واضعي موازنة الخطة **عدم إغفال مسألة التضخم**، وإجراء مراجعة لتكاليف الفترة المتبقية من الخطة كل عام لكي يجري أخذ ما طرأ في العام السابق من ارتفاع في الأسعار بعين الاعتبار.

6 – إعداد جدول زمني واقعي للخطة الوطنية يبين بالتفصيل وبدقة:

- الأهداف الواقعية القابلة للتنفيذ والقياس والمرجو تحقيقها خلال سنوات الخطة،
- البرامج والأنشطة التدريبية المنوي تقديمها في كل سنة من سنوات الخطة،
- طرائق وأساليب التدريب وتقنياتهما،

- الفئات المستهدفة في كل برنامج (العدد، المناطق الجغرافية، النسبة المئوية من العدد الكلي للمستهدفين والمستهدفات خلال سنوات الخطة)،
- الميزانية اللازمة لتغطية النفقات المختلفة ومصادر التمويل،
- الموارد البشرية المتخصصة والمؤهلة من المدربين والإداريين والموجهين التربويين، والفنيين اللازمة لتنفيذ البرامج، إلخ.،
- الموارد المادية اللازمة من أماكن وتجهيزات وكتب ومواد تدريبية وتقنيات، إلخ.،
- الجهات المسؤولة عن تنفيذ ومتابعة كل جزء من الخطة،
- المؤشرات القابلة للقياس التي تحدد مستويات الأداء والإنجاز والتي يتعين بلوغها خلال سنوات الخطة،
- أساليب المتابعة والمراقبة المستمرة لتحديد ما أنجز وما لم ينجز، ولتحديد العقبات والمشكلات، والتمكن من إدخال التعديلات على البنود المختلفة كلما لزم الأمر،
- أساليب التقويم لمنتصف مدة الخطة والتقويم النهائي،
- إلخ.

وذلك على النحو المقترح في الجدول التالي:

نمـــــوذج لعــــرض عنــــاصر الخـــطة

الأهداف	البرامج والأنشطة	الموارد المطلوبة		مصـــادر الـــتمويـــل				الجـــدول الزمـــني				أساليب المتابعة والتقويم	إلخ.
				وطـــنـــيـــة		دولـــيـــة							
		البشرية	المادية	مركزية	محلية	قروض	منح	2003	2004	2005	إلخ.		

7 – اعتماد الخطة من قبل المسؤولين

من الضروري أن **تحظى الخطة بدعم صريح** من جانب **القادة السياسيين** للبلد المعني على أعلى المستويات **وبدعم مجتمعي** واسع، وأن تعتمد من قبل **المسؤولين** المعنيين **وتصدر بشأنها قوانين وقرارت ملزمة** وموجهة للعمل التربوي، وبحيث يقتنع المسؤولون **بتخصيص الموارد** اللازمة لتنفيذها من حصة قطاع التربية والتعليم، وإدخال تعديلات لازمة على الميزانية العامة إن لزم الأمر، فتتعزز فرص الحصول على دعم المعنيين في عملية تنفيذها، وتحظى الخطة بنوع من **الاستدامة** سياسياً وتمويلياً، وتستمر في سياق مستقر لمدة زمنية طويلة نسبيا، وتتمتع بالتالي **بالثقة والمصداقية.**

8 – تنفيذ الخطة

توضع برامج عملية تفصيلية لتنفيذ الخطة المقترحة، تكون واقعية، وفي حدود الموارد لمتاحة، وتلبي احتياجات وطموحات المخططين وسائر المعنيين، ويتم تطبيقها ميدانيا.

9 – مراقبة ومتابعة خطوات التنفيذ

تتم مراقبة تنفيذ البرامج والأنشطة بشكل منتظم ومستمر أثناء خطوات التنفيذ لتقييم الأداء تدريجيا، والتأكد من النتائج والتغييرات التي استهدفتها الخطة، وتوضع التقارير بشأنها، بحيث يتم الكشف عن المشكلات الطارئة والظروف المتغيرة، وتتوفر المعلومات اللازمة لمراجعة الخطة وتطويرها **وإدخال التعديلات** اللازمة عليها إن لزم الأمر **في الوقت المناسب،** مما يؤدي إلى تحسينات حقيقية فيها.

10– تقويم الخطة

يتم تقويم شامل للمراحل المختلفة لخطة العمل عادة في منتصف الفترة الزمنية للخطة، أو بعد تنفيذ برنامج أو مشروع معين، وبعد الانتهاء من تنفيذ الخطة بهدف رسم صورة شاملة لما تم إحرازه من تقدم، ومدى نجاح الاستراتيجيات والمشاريع والأنشطة المعتمدة، ومدى فاعليتها وتأثيرها في تحقيق الأهداف النوعية والكمية المرجوة. ويمكن أن **تستخدم** لهذه الغاية **وسائل عديدة** كجمع البيانات

الإحصائية، وإعداد الدراسات المسحية من خلال الاستبيانات والمقابلات ومراقبة المباشرة والتقارير، الخ... يشارك فيها جميع المعنيين من إداريين وموجهين ومعلمين وسلطات محلية ومركزية. وتستخدم نتائج التقويم **لمساعدة صانعي القرار** على تقرير ما يمكن **اتخاذه من تدابير في المستقبل** لتعديل الخطط الوطنية وتحسين فعاليتها، وتحديد أولويات واستراتيجية أخرى كفيلة بتذليل الصعوبات.